Mobbing als 'gruppendynamisches Geschehen'

1. Einleitung:

Dieser Artikel ist so konzipiert, dass damit weite Teile von Psychologie, Soziologie und Pädagogik abgedeckt sind.
In der folgenden Tabelle sind wesentliche Bereiche aufgeführt, die im weiteren Sinne "pädagogisch" sind - zumal in allen möglichen Bereichen immer mehr verlangt wird eigenständig mitzudenken, Arbeiten und ***Lernen*** miteinander zu verbinden statt ***Dienst nach Vorschrift*** zu verrichten. In diesem Sinne leistet der Pädagoge ***Hilfe zur Selbsthilfe***.
Stellvertretend für alle denkbaren Begriffe wird hier von 'Lehrer/ Trainer' bzw. 'Schüler/ Kursteilnehmer' gesprochen.
Die Erkenntnisse der ***Mobbing***-Thematik sind leicht auf Politik sowie auf Betriebs- und Volkswirtschaft übertragbar, weil die Prinzipien fast identisch sind. Nur die ***Akteure*** haben andere Namen und oft viel komplexere Dimensionen.

Institution	***Pädagoge***	***"Zöglinge"***	***Kollegen***
Schule	Lehrer (Klassenlehrer)	Schüler	Mitschüler (Schulkameraden)
(Weiterbildungs-)Kurs	Trainer (Kursleiter)	Kursteilnehmer	Kurskollegen
Hochschule	Dozent / Professor	Studenten	Kommilitonen (Studienkollegen)
Psychosomatik-Klinik*	Psychotherapeut	Patienten (Klienten)	Mitpatienten
Jugendfreizeit	Betreuer	Teilnehmer	Kameraden
Familie	Elternteil	Kinder	Geschwister
Verein (Klub)	Vereinsvorstand	Vereinsmitglieder	Vereinskollegen (-kameraden)
Projekt	Projektleiter	Mitwirkende / Lieferanten	Arbeitskollegen (Mitstreiter)
Unternehmen	Manager (Chef)	Mitarbeiter	Arbeitskollegen

* In der ***Gruppentherapie*** ist die besondere Situation, (1) dass explizit mit psychischen Störungen gerechnet wird, (2) dass eigentlich gegenseitige Unterstützung und absolute Verschwiegenheit erforderlich ist, (3) dass jedoch selbst in dieser Situation immer wieder gemobbt wird, etwa wenn der Mobber heimlich die Rolle des Co-Therapeuten einnimmt.

In diesem Artikel wird davon ausgegangen, dass die meisten Pädagogen an ***gewaltfreier Kommunikation*** interessiert sind, so dass das Thema "Bossing" (Lehrer mobbt Schüler / Trainer mobbt Kursteilnehmer) hier ausgeblendet wird.

Die Form des Artikels orientiert sich am "Reader"-Format, weshalb es weitestgehend in Stichpunkten abgefasst ist.
Das ausführliche ***Gedankenexperiment*** im 9. Teil dient dazu, die vorher gelesenen Abschnitte kritisch zu reflektieren.
Sowohl die Wikipedia-Links als auch die Kontrollfragen am Schluss sind wichtige Bestandteile, um die verschiedenen Facetten des Themas zu überblicken, um mit wesentliche Grundbegriffen vertraut zu sein, und um auch in angrenzenden Thematiken sattelfest zu werden.

Aus Gründen der Lesbarkeit entfallen hier die weiblichen Wortformen. Dies ist nicht als ***Diskriminierung*** gemeint.
Der Autor nimmt sich indes die Freiheit zu hoffen, dass er nicht aus diesem Grund zu einem ***Mobbing***-Opfer wird.
Ein weiterer Aspekt ist, dass es nicht gerade rühmenswerter ist, eine "Mobberin" zu sein als ein Mobber.

Das Wort Mobber meint hier nicht nur ***Rädelsführer*** bzw. "Mobboholiker", sondern auch die Mobbing-Helfer, die sich zu Mobbing-Aktivitäten anstiften lassen. Im strengeren Sinne zählen sogar die ***Mitläufer*** dazu. Weiterhin ist es sehr wichtig, dass Mobber NICHT für alle Ewigkeit auf die begangenen Delikte festgeschrieben werden dürfen, damit keine ***Stigmatisierung*** und keine ***selbsterfüllende Prophezeiung*** entsteht. Es kann nämlich durchaus ein deutlicher Sinneswandel eintreten, sei es durch pädagogische oder durch psychotherapeutische Maßnahmen.

2. Begünstigende Faktoren für Mobbing:

(Meistens treffen mehrere Gründe zu, in manchen Fällen sogar alle Gründe.)

Individuelle Faktoren:

- Mobber bekommen schnell ***Langeweile***, sei es aus psychischen, sozialen oder organisatorischen Gründen.
- Mobber haben Angst vor aufgestülpten Veränderungen, z.B. technische und organisatorische ***Innovation***, die als überflüssige Schikane interpretiert werden (siehe unten: Attributionsforschung)
- Mobber sind sehr anfällig für Polarisierung, z.B.: bekannt = gut, unbekannt = schlecht
- Mobber sind oft fachliche Nieten und neigen stark dazu sich 'durchzumogeln'. (***Trittbrettfahrerverhalten***)
- ***Mobbing*** basiert meistens auf der zynischen Umdeutung von positiven Begriffen wie z.B. 'Wohlwollen': "*Hey, ich geb dir einen sehr gut gemeinten Tipp: Zieh endlich Leine, damit dir hier nichts passiert.*"
- Arbeitsaufgaben werden als Schikane betrachtet, nicht als selbstgesteuerte Beiträge zum Gesamterfolg.
- Mobber haben oft intensive ***Minderwertigkeitskomplexe*** gegenüber hervorstechenden Qualitäten des Opfers.
- Mobber wandeln ihre depressive Haltung "Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k." (***Transaktionsanalyse***) in eine aggressive Haltung um: "*Ich bin groß, du bist klein. Ich hab recht, du bist schlecht.*"
- Mobber hatten bisher genug Erfolg mit Mobbing, um ihre individuellen oder sozialen ***Konflikte*** zu bewältigen bzw. um Hindernisse zu beseitigen, die unnötigerweise zu Misserfolgen führen. ("operante ***Konditionierung***")
- Mobber haben eine persönliche Biographie, die von erlebtem ***Mobbing***, von ***Eifersucht***, von ***Rache***, von ***Langeweile*** und ***Anarchie*** geprägt ist und zumindest ein ***Trauma*** beinhaltet.
- Mobber ersetzen ihr instabiles ***Selbstkonzept*** durch propagandistische Glaubenssätze wie z.B.:
"***Teile und herrsche****!*" ('teilen' bedeutet dabei: isolieren, gegeneinander ausspielen, und ausgrenzen)
"*Lieber treten als getreten werden!*"
"*Wenn sich zwei streiten, freut sich der dritte. (... und der dritte bin auf jeden Fall ich.)*"
"*Der Zweck heiligt die Mittel.*" (***Machiavellismus***)
"*Das Boot ist viel zu voll!*" (***Sozialdarwinismus***)
"***Krieg*** *ist der Vater aller Dinge.*" (Heraklit)
"*Eine Gruppe ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Also müssen wir dieses Risiko eliminieren.*"
"*Wieso sollten wir nicht den Druck von oben nach unten ungefiltert weiterleiten?*"
- Das Umfeld der Mobber leidet unter ihrer ***Egozentrik*** und unter ihrem ***Not-Invented-Here-Syndrom***: Alles, was nicht mit ihrer ***Strategie***, mit ihrem Geschmack oder ihrer ***Ideologie*** übereinstimmt, wird als 'Firlefanz', als unnötiges Hindernis oder als Bedrohung empfunden (s. unten: ***Entscheidungstheorie***)
- Mobber halten kaum etwas von ***Demokratie***, bzw. nur dann, wenn es in ihrem Sinne ist

Organisatorische Faktoren:

- Kleinere Probleme bzw. Konflikte am Schul- bzw. Kursbeginn werden vom Lehrer/ Trainer bagatellisiert: "*Das wächst sich schon irgend wann aus.*"; "*Also ich bin hier nur für den Unterricht zuständig.*"
- Arbeitsaufgaben werden als Strafmaßnahmen eingesetzt, nicht als selbstgesteuerte Beiträge zum Gesamterfolg
- autoritärer ***Führungsstil*** mit starren Organisationsprinzipien, die nicht hinterfragt werden dürfen; Betonung von Rechthaben und Misstrauen ("*Alles was nicht ausdrücklich erlaubt oder angeordnet ist, ist verboten!*")
→ Vom Lehrer/ Trainer wird Druck ausgeübt bzw. in der ***Hierarchie*** gnadenlos nach unten 'weitergeleitet'
- laissez-faire ***Führungsstil***:'Lotterladen' mit 'Türschwellendidaktik' (die Lehrkräfte überlegen erst an der Türschwelle, was sie den Schülern/ Kursteilnehmern verzapfen wollen), "Erziehung zur Selbständigkeit"
→ durchsetzungsfähige Schüler/ Kursteilnehmer füllen das "pädagogische Vakuum" und dominieren

Umfeldbezogene Faktoren:

- Mobbing wird oft noch als ***Kavaliersdelikt*** betrachtet - sogar im rechtlichen Sinne.
- ausgeprägte Verwöhnung, Bevormundung oder Vernachlässigung im pädagogischen Umfeld (Eltern, etc.)
- deutliche Unterschiede im ***Führungsstil*** bei den betreffenden Pädagogen (Lehrkräfte, Eltern, ...)
- ***Anonymität***: geringe ***soziale Kontrolle*** durch Eltern, Großeltern etc.; gestörtes Verhältnis zu den ***Bezugspersonen*** (Eltern etc.) bzw. Bezugsgruppen (Vereine etc.) → soziale und psychische ***Dissoziation***

3. Merkmale von Mobbing:

auf der Täter-Seite:

- ***Mobbing*** meint gezieltes Erzeugen und Aufrechterhalten von ***Konflikt***en in einer ***sozialen Gruppe***.
  Das Wort 'gezielt' meint dabei nicht zwangsläufig ein bewusstes, absichtliches ***Handeln***. Sogar ein komplettes "Mobbing-***Drehbuch***" kann sich nach dem ***S-O-R-Paradigma*** als reines ***Verhalten*** aus dem ***Unterbewusstsein*** heraus erweisen. (Dies entschuldigt jedoch keinesfalls das Mobbing selbst.)
- Mobbing beginnt in der Regel mit sehr harmlosen Sticheleien, die dann häufiger und intensiver werden.
- Mobbern geht es nicht um Probleme, sondern um problematische Personen, d.h. 'permanente Störfaktoren'.
- Mobbing ist Kleinkrieg, der weniger darauf abzielt das Opfer zu unterwerfen als es vielmehr auszugrenzen.
- Mobber beauftragen geeignete Gruppenmitglieder als ***Funktionär***e, die verdächtige Spuren verwischen, als 'neutrale ***Zeuge***n' auftreten, bestimmte verleumderische Botschaften verbreiten, sowie 'feindliche Allianzen' frühzeitig erkennen und auseinander treiben. (Stichwort ***Teamrolle***) Somit entsteht eine Mobbing-**Bande**.
- Mobber bilden sich in der Regel sehr schnell ihr Urteil, das sie meistens nur noch geringfügig korrigieren.
- Mobbing hört normalerweise nicht mit einem Mobbing-Fall auf, sondern die ***Rädelsführer*** praktizieren ihren 'Mobbing-Sport' weiter. Die ***Angst**** bzw. ***Furcht**** davor, selbst ein Mobbing-Opfer zu werden, führt zu einer ***Schweigespirale*** und erzeugt ***Mitläufer***, die für ***Korruption*** und ***Erpressung*** empfänglich sind.
- Mobber erzeugen Konformitätsdruck (***Gruppenzwang***).
- Der Begriff ***Gemeinschaft*** bedeutet für Mobber die Aufforderung, 'Gemeinheiten' zu veranstalten.
- Mobber bevorzugen Positionen, an denen sie leicht das ganze Umfeld überblicken bzw. 'im Griff haben'.
- Mobber fühlen sich im Sinne ihrer Mobbing-Strategie absolut veranlasst mitzumischen, wenn es darum geht, bestimmte Funktionen (z.B. Gruppensprecher) in der Gruppe zu besetzen.
- Mobber fühlen sich oft selbst gemobbt. Einerseits kann das durchaus der Realität entsprechen, andererseits gehört es aber zur Taktik, die Wirklichkeit zu verdrehen, um sich als unschuldiges Lamm zu inszenieren.
- Mobber geben sich häufig als 'sensible und mitfühlende' Persönlichkeiten aus (Stichwort ***Empathie***), so dass sie damit sehr schnell Pluspunkte gegenüber ihren 'unsensiblen und egozentrischen' Opfern einheimsen.
- Hinter gespieltem Mitgefühl gegenüber dem Opfer versteckt sich in der Regel geballte ***Schadenfreude***.
- Mobbing wird häufig als ***Präventivschlag***, d.h. als 'antizipative Verteidigung' eingesetzt nach dem Motto "*Wehret den Anfängen!*"
- Mobber haben ein negatives ***Menschenbild*** und versuchen durch ***selbsterfüllende Prophezeiung***en immer wieder zu beweisen, dass viele Menschen unfähig, willenlos, eingebildet, oberflächlich oder asozial sind.
  Toleranz ist für Mobber eine Frage der Willkür oder dient meistens als taktisches Lippenbekenntnis.
  Sie betrachten Menschen als ***Schach***-Figuren, selbst wenn sie dies vehement bestreiten.
- Mobbing lässt sich fast nie nachweisen, weil die Mobber meistens glaubhafte Gegenbeweise haben.
- Mobbing ist im Wesentlichen ein Angriff auf die ***Menschenwürde*** des Opfers.
- Mobber produzieren die meisten ***Konflikte*** außerhalb vom Seminar- bzw. Klassenraum in Abwesenheit von neutralen ***Zeuge***n, und zwar immer wieder in neuen Varianten und in ausführlicher Regelmäßigkeit.
  Mobber wenden an ihren Opfern regelrecht das Prinzip der ***Klassischen Konditionierung*** an, und zwar so, dass die ***Provokation***en des Mobbers in Lautstärke und Vehemenz abnehmen, aber die eisige Kälte der Provokationen zunimmt. So wird das Opfer dazu erzogen, schon bei leisesten ***Provokation***en auszuflippen.
  Im Unterricht/ Training selbst genügt dann eine kleine Geste, um die antrainierte Konfliktspannung beim Opfer ungebremst aufflammen zu lassen, so dass die Täter vom Lehrer/ Trainer in Schutz genommen werden, wenn sie aufstöhnen "*Na, was hat der denn jetzt schon wieder gegen uns? Dabei kümmern wir uns doch schon SO viel um unser Sorgenkind. Wir wissen jetzt bald wirklich nicht mehr, was wir da noch machen können. Ich glaube, wir müssen uns jetzt alle gegen diese geradezu paranoiden und asozialen Wutausbrüche abgrenzen.*"
  (Es ist leicht vorstellbar, welche extremen Reaktionen ein solcher Kommentar beim Opfer bewirken kann.)

* In der Psychologie wird ***Angst*** (unspezifische Befürchtung) von ***Furcht*** (spezifische Befürchtung) unterschieden. Dieser Unterschied verwässert sich hier eindeutig. Einerseits liegt es auf der Hand, dass das "Mobbing-Karrussel" weiter seine Bahn zieht. Andererseits steht nie genau fest, welches Gruppenmitglied als nächstes an die Reihe kommt. Und genau diese Unberechenbarkeit bzw. ***Ungewissheit*** ist ein zentrales Element von Mobbing.

auf der Opfer-Seite:

- Das Opfer kann in der Regel als rechtschaffene Person betrachtet werden, die außerdem engagiert, interessiert, pflichtbewusst, kreativ, sensibel, und recht hohe Ansprüche an sich selbst hat. Solche an sich positiven Eigenschaften bieten für Mobber die beste Grundlage für Mobbing (siehe unten: Mobbing-Methoden)
- Aussagen des Opfers klingen unglaubwürdig und völlig übersteigert.
- Das soziale Umfeld de Opfers (Familie, Freunde, Bekannte, etc.) will nach einigen Wochen nichts mehr von diesen "ewigen Mobbing-Stories" wissen und verweist dann auf persönliche Defizite bzw. Versäumnisse des Opfers oder einfach darauf, dass "Lehrjahre eben keine Herrenjahre sind".
- Das Opfer wird mit gewisser Wahrscheinlichkeit vom sozialen Umfeld dazu angehalten, sich wegen seinen 'Wahnfantasien' über längere Zeit psychiatrisch behandeln zu lassen.
- Das Opfer erscheint auch für außenstehende Personen als problematisch im sozialen Umgang.
- Außenstehende Personen können dem Opfer nicht glauben, dass alles so fürchterlich dramatisch sein soll.

auf der Pädagogen-Seite:

- Mobbing wird leicht mit der "Machtkampfphase" (storming) in der ***Gruppendynamik*** verwechselt:
"*Bei dieser Gruppe dauert halt die Machtkampfphase etwas länger. Die machen's dafür eben gründlich.*"
- Ein Mobbingfall bedeutet - so bitter diese Erkenntnis auch sein mag - dass es die Lehrkräfte in dieser **sozialen Gruppe**** bisher nicht wirklich geschafft haben, sich echte ***Autorität**** zu verschaffen.
- Lehrer/Trainer können meistens Opfer und Täter faktisch nicht auseinander halten. Das hängt damit zusammen, dass die Opfer mit regelmäßigen, unauffälligen Sticheleien so weit gereizt werden, dass sie irgendwann anfangen auszurasten, während die Täter gelassen bleiben.
- Pädagogen sind oft froh, wenn Leute in der Gruppe Initiative zeigen und außerdem innerhalb von sehr kurzer Zeit für Ruhe sorgen können, z.B. mit der Kombination von kräftiger Stimme und athletischem Körperbau. Dass unter solchen favorisierten Gruppenmitgliedern öfters draufgängerische Macher-Naturelle und Mobber sind, fällt oft leider erst dann auf, wenn sich schon mehrere haarsträubende Zwischenfälle ereignet haben.

* Der pädagogische und soziologische Begriff ***Autorität*** bedeutet, dass Anwendung von ***Gewalt*** überflüssig ist, sobald Wertschätzung (bzw. Liebe) und Strenge miteinander im gleichen Maß vorhanden sind und auf der Seite der Schüler bzw. Kursteilnehmer mit ***Loyalität*** und ***Vertrauen*** beantwortet werden. Loyalität und Vertrauen beziehen sich dabei sowohl auf die Beziehung zwischen Schulklasse und Lehrer bzw. Kursgruppe und Trainer als auch auf die Beziehungen unter den Schülern bzw. Kursteilnehmern. Echte ***Autorität*** bedeutet also liebevolle Strenge, ihre Methode ist Unterstützung & Herausforderung, und ihr Resultat ist ***Loyalität*** & ***Vertrauen***.
Mit Vertrauen ist dabei "kritisches Vertrauen" gemeint, also nicht: blindes Vertrauen und erst recht nicht ***Hörigkeit***.
Weder autoritärer noch laissez-faire ***Führungsstil*** bewirkt Loyalität & Vertrauen in diesem Sinne.
Das Adjektiv "autoritär" bezeichnet dagegen lieblosen Zwang, der weder mit Pädagogik noch mit Psychotherapie, weder mit modernem Management noch mit demokratischer Politik vereinbar ist, weil Loyalität und Vertrauen nicht erzwungen werden kann. Nur Hörigkeit kann erzwungen werden. Mängel an Loyalität und Vertrauen müssen von Lehrkräften frühzeitig erkannt, thematisiert und beseitigt werden, damit der Unterricht überhaupt noch Sinn macht. Wenn dagegen in der Schulklasse bzw. im Kurs ausreichend Loyalität und Vertrauen innerhalb der Gruppe, zum Lehrer/ Trainer und zum Unterrichtskonzept vorhanden ist, dann entsteht ***Selbstdisziplin*** auf freiwilliger Basis.

** Eine ***soziale Gruppe*** ist eine Zusammenstellung von Personen nach bestimmten Merkmalen. Eine ***Gemeinschaft*** ist dagegen eine ***soziale Gruppe*** mit einheitlich zielorientierter emotionaler Bindung (Wir-Gefühl bzw. ***Teamgeist***).
Die meisten "Klassengemeinschaften" müssten in diesem Sinne "Klassenverbände" genannt werden.
(Dagegen ist der Begriff "Klassengesellschaft" schon anderweitig geprägt.) Die wesentliche Konsequenz lautet:
In einer ***Gemeinschaft*** kann es logischerweise kein Mobbing geben, sonst existiert diese Gemeinschaft nicht mehr - oder zumindest nicht mehr in der bestehenden Form. In einer echten Gemeinschaft wird kein Mitglied als überflüssig empfunden, außer es liegen triftige, allgemein nachvollziehbare Gründe vor. Ein solcher Grund besteht auch, wenn ein Mitglied ein anderes Mitglied - aus welchen Gründen auch immer - für überflüssig hält. So ist für eine ***Gemeinschaft*** bzw. für ein ***Team*** die persönliche ***Akzeptanz*** entscheidender als eine diffuse, 'diplomatische' ***Toleranz***. Nach F. Tönnies kann man schlussfolgern, dass Toleranz eher typisch für eine ***Gesellschaft*** ist.

4. Fünf aussagekräftige und differenzierte Erklärungsansätze:

(Hierbei geht es nicht darum, Mobbing zu rechtfertigen, sondern mögliche Motive nachzuvollziehen.)

Entscheidungstheorie (z.B. L.J. Savage 1954) & ***Handlungstheorie*** (z.B. H.A. Simon 1957):
Krisenzustand in einer zwiespältigen bzw. ungewohnten Entscheidungssituation →

- Bewertung der jeweiligen Situation als unannehmlich
  "*Um in den Klassenarbeiten erfolgreich zu sein, müsste ich mich ja eigentlich mächtig anstrengen.*"
- Bewertung des eigenen Ärgers als berechtigt, v.a. bei unerwarteter, unbegründeter oder absichtlicher Störung
  "*Dieses ganze Gedöns von Schuldordnung ist doch sowieso reine Schikane!*"
  ... und bei subjektiver Bedeutsamkeit von ursprünglich konstruktiven Handlungsmotiven
  "*Ich wollte doch schon immer in meinem Leben einmal gute Noten nach Hause bringen!*"
- Bewertung der ursprünglich beabsichtigten konstruktiven Handlung als kaum oder gar nicht nachholbar
  "Di*e zwei Streber haben mir meine halbe Schulkarriere vermasselt, weil sie mich nie abschreiben lasssen!!*"
- Bewertung der Mobbing-Strategie als Erfolg versprechend
  "*Ich such mir einfach Verbündete und Helfer. Dann geht das ruckzuck, und die sind weg vom Fenster!*"
- Bewertung von negativen Konsequenzen als unbedeutend
  "*Wenn die ganze Sache irgendwann auffliegt, dann bin ich auf keinen Fall allein schuld.*"

Theorie der ***klassischen Konditionierung*** (I. Pawlow 1927) & ***Assoziationspsychologie*** (D. Hume 1748):
übermäßige Verknüpfung von relativ neutralen Reizen mit bestehenden angst- und aggressionsauslösenden "Hinweisreizen" (Berkowitz 1962) nach den folgenden "Assoziationsgesetzen":

- Ähnlichkeit: "*Der sieht ja genau so aus wie der, den ich neulich mit einem Bombenerfolg weg gemobbt habe.*"
- räumliche Nähe: "*Mit solchen krummen Gestalten hat der also zu tun?!*"
- Kontrast: "*Ausgerechnet gerade jetzt so etwas!*"
- zeitliche Aufeinanderfolge (vermeintliche Kausalität): "*Warte mal, der wird gleich wieder herumzicken!*"
- Neuartigkeit: "*Jetzt fängt der auch noch mit diesem Herumgejammere an!*"
- Häufigkeit: "*Der schon wieder! Das reicht jetzt wirklich!!*"

Persönlichkeitspsychologie (***Persönlichkeitsmodelle***) & ***Attributionsforschung*** (B. Weiner 1986)
"labil-extravertierter Charakter" (H.J. Eysenck 1960), "Macher-Typ" (W.M. Marston 1928)
selbstwertdienliche Verzerrung ("self-serving bias") von Ursachen und Zusammenhängen

- externale Ursachenzuschreibung/ ***Kausalattribuierung*** bei Misserfolg: "*Immer diese blöden Schikanen!!*"
- internale Ursachenzuschreibung bei Erfolg: "*Das wäre doch gelacht, wenn ich das nicht geschafft hätte!*"

Entwicklungspsychologie (E.H. Erikson 1950: ***Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung***):
Probleme bei der Übernahme und Auflösung von Identifikationen mit ***Bezugsperson***en zu Beginn einer Lebensphase:

Lebensphase	***Alter***	***Initialschritt***	***Entwicklungsziel***	***Ersatzlösung***
1. Säuglingsalter	1. Lebensjahr	Geburt	***Urvertrauen***	***Kontrolle***
2. Kleinkindalter	2.-3. Lebensjahr	Abstillen, Laufenlernen	Autonomie	***Dissoziation***
3. Vorschulalter	4.-5. Lebensjahr	Entdecken vom Wort 'Ich'	Initiative	boshafte ***Streich***e
4. Schulalter	6.-12. Lebensjahr	Einschulung	***Leistung***	***Gewalt***
5. Adoleszenz	13.-18. Lebensjahr	Pubertät, "Gestaltwandel"	***Identität***	***Feindbild***er

Individualpsychologie (A. Adler 1908):
Intensive ***Minderwertigkeitskomplexe*** können ***Überkompensation*** (= übertriebene Selbstbehauptung) bewirken und das Streben nach Macht und Geltung fördern. Minderwertigkeitskomplexe werden dabei in zwei Kategorien unterteilt:

- funktionelle [absolute] Minderwertigkeitskomplexe (z.B. Körperbehinderung, Alkoholismus)
- bezugsgruppen-orientierte [relative] Minderwertigkeitskomplexe (z.B. arbeitslose Eltern, Bildungsdefizit)

5. Mobbing-Methoden:

Personbezogenes Mobbing:

- ***Verleumdung*** vor Dritten (z.B. beim Kursleiter etc.):
  "*Dieser Kunze fragt uns ständig, wo seine Arbeitsmittel und Informationen sind.
  Entweder ist er senil, oder er lässt ständig Sachen und Daten mit nach Hause gehen.*"
- Hetz- und Gräuelpropaganda mit paranoidem Einschlag:
  "*Dieser zweibeinige Virus, der sich da bei uns eingenistet hat, wird unser Untergang sein.
  Der ist hier sicher nur eingeschleust worden, um uns gründlich auszuspionieren.*"
- hinter dem Rücken tuscheln:
  "*Hey, habt ihr schon gehört, was dieser Kunze für abstruse Hobbies hat? Echt total krank!*"
- Unterstützung ablehnen, gerade in sehr entscheidenden Situationen:
  "*Nee du, deine Arbeit musst du schon selber machen! Das ist kein Kindergeburtstag hier!*"
- Kommunikation (d.h. ***gewaltfreie Kommunikation***) wird verweigert:
  kaltes Schweigen oder "*Stör mich nicht!*" bzw. noch viel intensiver: "*Stör uns nicht!*",
  während man sich eine Sekunde später demonstrativ anderen Leuten zuwendet
- ***gewaltfreie Kommunikation*** unterbinden:
  "*Vorsicht! Mit dem kann man nicht mehr gescheit reden. Entweder er kapiert nix, oder er flippt gleich aus.*"
- ***Drohung***:
  "*Hey! Wenn du hier nochmal herumzickst, dann kannst du dich schon mal sehr warm anziehen!*"
- demonstratives Rauchen:
  "*Jetzt gibt's wieder mal ein bisschen Aromatherapie für unser Sorgenkindchen!*"
- Abwertungen im Bezug auf persönliche Defizite und rein sachliche Merkmale:
  "Wer sagt's denn, das Warzenschwein ist wieder da! Heute mal im giftgrünen Oberteil."
- ***Verachtung*** des Opfers durch negative Umdeutung seiner positiven Qualitäten:

positive Qualität	***negative Umdeutung***
engagiert	Spanner, der sich in alles einmischt; Streber
interessiert	Spion
pflichtbewusst	uncooler, zwanghafter Kauz
spontan	launische, schrullige Knalltüte
selbstbewusst	arroganter und rücksichtsloser Egozentriker
feinfühlig	Mimose, die keinen Spaß versteht
rechtschaffen	Spielverderber, Langweiler
wohlwollend	widerlicher Schleimer, Liebediener
offen & ehrlich	Naivling
verständnisvoll	Waschlappen, der keine eigene Meinung hat

- die ***Kompetenz*** des Opfers grundlegend anzweifeln:
  "*Hey komm, du Lusche! Was hast du schon zu melden? Halt dich bloß zurück mit deinem Kram!!*"
- einzelne Vorfälle generalisieren:
  "*Das ist jetzt schon das x-te Mal, dass du hier solche Schwierigkeiten machst!*"
- sich über Interessen und Überzeugungen lustig machen:
  "*Du lässt uns hier ständig wegen deinen Chorproben hängen! Du Chorschwuchtel!*"
  "*Der mit seinem Greenpeace-Kram. Der ist doch selbst total grün hinter den Ohren!
  Der glaubt immer noch, dass man mit >Peace, Love, and Harmony< wirklich etwas erreichen kann.*"
- Kritik und Beschwerden des Opfers an seiner Diskriminierung schroff zurückweisen:
  "*Du gehst uns mit deinem ewigen Herumgejammere so was auf den Sack! Das NERVT!*"

Arbeitsbezogenes Mobbing:

(Auch diese Methoden sind nicht auf Betriebe beschränkt, sondern werden z.B. auch in Seminarräumen eingesetzt.)

- einen Arbeitsplatz zuweisen, der von den Mitschülern/ Kurskollegen weit entfernt ist ("Katzentisch")
- einen schlecht beleuchteternArbeitsplatz zuweisen
  "*Ey, du weißt ja: Im dunkeln lässt sich gut schunkeln.*"
- ein Arbeitsplatz, der nach Süden ausgerichtet ist und keine Jalousie hat (Blendung durch Sonnenlicht):
  "*Jetzt hat er schon so einen blendenden Arbeitsplatz und meckert immer noch!*"
- einen zugigen Arbeitsplatz zuweisen:
  "*Wegen dieser Mimose sollen wir jetzt etwa nicht mehr lüften, bis wir hier alle ersticken?!*"
- regelmäßig unliebsame, erniedrigende, gefährliche, über- oder unterfordernde Aufgaben geben
  "*Du weißt ja: Wenn du das versiebst, dann folgt ein weiterer Eintrag in deine Personalakte.*"
- beim Arbeiten stören oder vom Arbeiten abhalten, ungerechtfertigte Verbote und Einschränkungen
- entscheidende Arbeitsmittel und Informationen vorenthalten, entwenden, oder unbrauchbar machen
- Arbeitsergebnisse des Opfers entwenden (Stichwort ***Diebstahl***):
  "*Da will uns doch dieser Typ schon wieder vorgaukeltn, dass er seine Arbeit gemacht hat!*"
- Arbeitsergebnisse des Opfers massiv kritisieren und evtl. auch noch beschädigen:
  "*Was soll denn wieder dieses grobfahrlässige Herumgepfusche?!! Einen Versuch hast du noch. Zack, zack!*"
- Ideen und Anregungen des Opfers schroff zurückweisen
  "*Deine saublöden Besserwissereien und kranken Vorschläge solltest du dir endlich sparen!*"
- Ausschluss von geselligen Veranstaltungen (z.B. Geburtstagsfeier, Exkursion) mit vorgeschobenen Gründen wie z.B. "*Pass bitte auf, dass hier nichts gestohlen wird!*". Wenn dann etwas weg ist, dann folgt der Satz "*Entweder der hat gestern hier überhaupt nichts mitgekriegt oder er selbst hat mein Notizbuch gestohlen.*"

6. Geeignete pädagogische Gegenmaßnahmen:

- Videofilme z.B. über ***Gehirnwäsche*** bei ***Scientology*** oder über das ***Milgram-Experiment*** vorführen und anschließend erörtern, mit Fragen wie z.B.:
  - *Wer hat schon einmal ansatzweise etwas ähnliches erlebt, bei sich oder bei anderen?*
  - *Welche alternativen Strategien fallen euch ein, um erfolgreich zu werden?*
- regelmäßig ein Soziogramm erstellen, z.B. mit einem der folgenden (kostenlosen) Programme:
  http://berg.heim.at/anden/420971/Soziogramm/Soziogramm.htm
  http://www.phenotyping.com/sociogram/
  natürlich dann: die Soziogramme eingehend erörtern und überprüfen
- wöchentliche Fragebögen zur fachlichen und sozialen Fortschrittskontrolle, am besten von Anfang an als Prävention bzw. zur Früherkennung; unter anderem die zwei sympathie- bzw. mobbing-bezogenen Fragen:
  - *Neben welchen zwei Leuten möchtest du am liebsten sitzen?*
  - *Neben welchen beiden Leuten möchtest du auf keinen Fall sitzen?*
- Krankheitsfälle (z.B. ***Burnout-Syndrom***) und regelmäßige Fehlzeiten auf Mobbingverdacht prüfen
- neutrale Personen beauftragen (keine Lehrkräfte!), gelegentlich das Verhalten der Mobber außerhalb vom Unterricht bzw. Kurs gezielt zu beobachten. (Cafeteria, Pausenraum, Toiletten, ...)
- an den Mobbern ***klassische Konditionierung*** durchführen:
  - ***Systematische Desensibilisierung***: aversive Assoziationen (***Vorurteile***) gegenüber Opfern abbauen
  - ***Gegenkonditionierung***: eindeutig-positive Assoziationen (Sympathie) gegenüber Opfern aufbauen
- langfristig orientierte ***Konditionierung***: "differenzielle Verstärkung" für alle Gruppenmitglieder:
  - Nichtbelohnung und Nichtbeachtung von aggressivem Verhalten (***Extinktion***)
  - Bekräftigung von erwünschtem Verhalten (***Verstärkung***, ***Anerkennung***)
- mit den Mobbern konstruktive Konfliktstrategien und ***Schlüsselqualifikationen*** entwickeln und einüben
- frühzeitig den positiven Qualitäten des Opfers eine unangreifbare Anerkennung auf breiter Ebene verschaffen (z.B. bei musikalischer oder sportlicher Begabung durch Aufführungen in der Schule/ Akademie)
  Damit ergeben sich auch gute Chancen für das Opfer, Verbündete zu finden.
- ***Selbstwert*** und ***Schlagfertigkeit*** beim Opfer fördern, Schutz- und Verteidigungs-Strategien entwickeln

7. Ungeeignete pädagogische Maßnahmen:

- ***Mediation*** (Streitschlichtung):
  Bei Mobbing geht es sehr selten wirklich um sachliche Interessen, sondern um Machtpositionen.
- das Opfer aus der Gruppe entfernen, ohne die Täter-Strukturen gründlich aufzuarbeiten:
  Das Mobbing geht garantiert weiter, wenn es zur Gewohnheit, zum Sport, oder zur Sucht geworden ist.
- regelmäßige Disziplinarmaßnahmen gegenüber dem Opfer (z.B. Verweise, Nachsitzen, Strafarbeiten):
  Genau daran haben die Mobber ihre helle Freude. Das Opfer fühlt sich durch Strafen noch stärker isoliert.
- dauernd jede ***soziale Interaktion*** der Schüler/ Kursteilnehmer beaufsichtigen und beeinflussen:
  Wahrscheinlich schlachten Mobber eine solche Strategie für sich aus, indem sie das Augenmerk der Lehrkraft ständig auf das Fehlverhalten des Mobbing-Opfers lenken und dadurch von sich ablenken.
- absolute Konzentration auf die Unterrichtsinhalte und damit das Mobbing ignorieren:
  Damit verliert der Lehrer/ Trainer zunehmend den Kontakt zur sozialen Realität, bis der Hexenkessel irgendwann explodiert und er selbst ein Mobbing-Opfer wird.
- Kollektivstrafen:
  Dies führt zu ***Rache***: "*Wegen dieser miesen Kröte kriegen wir's jetzt alle ab. Na warte, du Miststück!*"
- moralische Appelle im Unterricht/ Training :
  Mobber empfinden so etwas als "*drolliges Gebrabbel nach dem Motto >Kinder! Seid doch friedlich!<*"
- ***Rädelsführer*** bestrafen:
  Damit entwickelt sich der Lehrer/ Trainer selbst zum schwarzen Schaf bzw. zum Opfer
- nach dem Hauptschuldigen suchen:
  Dieser Versuch wird gnadenlos scheitern, zumal damit sehr viel Zeit und Energie ins Land geht.
  Am peinlichsten ist es, wenn sich dabei am Ende die Lehrkraft selbst als Hauptschuldiger entpuppt.
- den gewohnten ***Führungsstil*** abrupt ändern:
  V.a. ein Wechsel von autoritär zu demokratisch wirkt gekünstelt und führt zu noch mehr Autoritätsverlust.

8. Maßnahmen zur Mobbing-Prävention

- ***Veränderungsmanagement*** : Veränderungen wahrnehmen, Veränderungen bewerten, Veränderungen initiieren, Veränderungen mitgestalten, Veränderungen koordinieren, Veränderungen nutzbar machen
- Entwicklung von Anworten auf die Frage nach dem ***Sinn des Lebens*** durch Differenzierung. Nach der ***Systemtheorie*** von N. Luhmann bedeutet 'Sinn' ***Differenz***. Ziele sind: differenziert wahrnehmen, differenziert denken, differenziert kommunizieren, differenziert handeln, differenziert bewerten, und nicht zuletzt 'differenziert differenzieren' (um ***Diskriminierung*** und psychische ***Dissoziation*** zu verhindern).
- Umgang mit Grenzen trainieren: Grenzen wahrnehmen, Grenzen definieren, Grenzen einhalten, Grenzen behaupten, Grenzen ausloten bzw. erforschen, Grenzen anpassen bzw. differenzieren, Grenzen koordinieren
  → Entwicklung von ***Identität*** und ***Selbstkonzept***
- Überlebenstraining in einer ***Schicksalsgemeinschaft*** im Rahmen von ***Erlebnispädagogik***
  → Entwicklung von ***Vertrauen*** und ***Loyalität***
- konstruktiver Umgang mit ***Unsicherheit***en, Befürchtungen, ***Konflikt***en und ***Stressreaktion***en
  → Verbesserung der ***Frustrationstoleranz***
- "Triebmischung": ausgewogenes Miteinander von zärtlichen und aggressiven Gefühlen und Verhaltensweisen entwickeln, z.B. im ***Humor*** → "liebender Kampf" (F. Schultz von Thun 1989)
- Techniken zur ***Sublimierung*** (im psychoanalytischen Sinne) von destruktiven Impulsen entwickeln, z.B.: ***Rollenspiel***, angeleitetes ***Improvisationstheater***, ***therapeutischer Humor***, ***Kampfsport***
  → Entwicklung von ***Identität*** durch Rollenentwurf (G.H.Mead: 'I') und Rollenübernahme (G.H.Mead: 'Me')
- Kommunikationstraining: Feedback (***Rückkopplung***) geben und erhalten, ***Ich-Botschaft***en senden, wesentliche Bedürfnisse und Wünsche zeitnah, authentisch und konstruktiv äußern
- regelmäßige ***Job-Rotation*** von Funktionen in der Gruppe (siehe nächster Abschnitt)
- ***Delegation*** von pädagogischen Aufgaben an Gruppenmitglieder nur nach ausführlichem Training
- veranlassen, dass Brüche und Defizite in der psychosozialen Entwicklung analysiert und aufgearbeitet werden

9. Wichtige Funktionen in einem ***Team*** ('Teamrollen'):

Es ist wichtig zu erwähnen, dass hier der Begriff ***Teamrolle*** grundlegend anders verstanden wird als bei M. Belbin.

- Der "**Sekretär**" führt in den einzelnen Sitzungen (Unterricht, Training, Konferenz, etc.) Protokoll, damit Gruppenmitglieder, die nicht teilgenommen haben, sich einen Überblick verschaffen können, gegliedert in Themen, Kriterien, Aspekte, Bedürfnisse, Entscheidungen, Aufgabenverteilung, Pläne, Fristen, Ressourcen
- Der "**Chef**" kontrolliert und registriert An- und Abwesenheiten, untersucht auffällige Abwesenheiten. Außerdem beobachtet er das ***Betriebsklima*** in der Gruppe und beeinflusst es auf positive Weise, indem er z.B. in jeder Sitzung einen passenden Witz oder eine lustige Anekdote vorträgt (fachlich oder gruppen-bezogen)
- Der "**Sokrates**" notiert ***Fragen*** der Gruppenmitglieder innerhalb und außerhalb der Sitzungen, fordert immer wieder auf Fragen zu stellen, und sorgt dafür, dass die Fragen zeitnah und treffend beantwortet werden.
- Der "**Mentor**" kümmert sich um schwächere Gruppenmitglieder und sorgt dafür, dass die Sorgenkinder gute Unterstützung erhalten, geeignete Hilfsmittel sinnvoll benutzen, und geeignete Strategien entwickeln.
- Der "**Botschafter**" forscht in anderen Gruppen in der gleichen Institution oder in anderen Institutionen nach, wer zur Zeit mit verwandten Themen beschäftigt ist oder wer ähnliche Hobbies bzw. Interessen hat.
- Der "**Investor**" verwaltet die Gruppenkasse und ist in Absprache mit der Gruppe und dem Pädagogen für Investitionen zuständig wie z.B. Exkursionen, Literatur & Software, Initiativen & Projekte, sowie Partys. Außerdem darf er Geldmittel beschaffen, z.B. durch gemeinschaftliche Dienstleistungen oder Aufführungen.
- Der "**Meister Proper**" hält die von der Gruppe benutzten Räume und Ressourcen in Ordnung, er unterstützt bei Bedarf den Pädagogen oder auch Gruppenmitglieder in der Vorbereitung der entsprechenden Sitzungen.
- Der "**Sklaventreiber**" ermittelt und koordiniert den Zeitbedarf, überwacht die Einhaltung der Zeiten.
  Er unterscheidet zwischen **wichtigen** Prioritäten, die meistens ausreichende Vorbereitung brauchen, und **dringenden** Prioritäten, die durch unvorhergesehene Zwischenfälle entstanden sind. Außerdem hält er die Gruppenmitglieder regelmäßig zum effizienten ***Zeitmanagement*** an und weist auf das ***Pareto-Prinzip*** hin.

Am besten sollten die Funktionen im Rhythmus von zwei Wochen gewechselt werdn. Zum Wochenende geben je vier Funktionäre ihre Ämter an ihre gewählten Nachfolger ab, nachdem sie ihre Berichte vor der Gruppe präsentiert haben. Jeder der neu ernannten Funktionäre präsentiert seine Aufgaben am Wochenbeginn vor der Gruppe, damit man sieht, WIE sich diese Personen mit ihren Aufgaben identifizieren und an WAS sie sich darunter vorstellen.
Die Ausführung der Aufgaben muss in die ***Leistungsbeurteilung*** (***Schüler***- bzw. ***Mitarbeiterbeurteilung***) einfließen.
Wenn dann alles nach Plan läuft, konzentriert sich der Pädagoge – um ein taugliches Vorbild abzugeben – auf

die 8 zentralen "Werkzeuge des Führens":

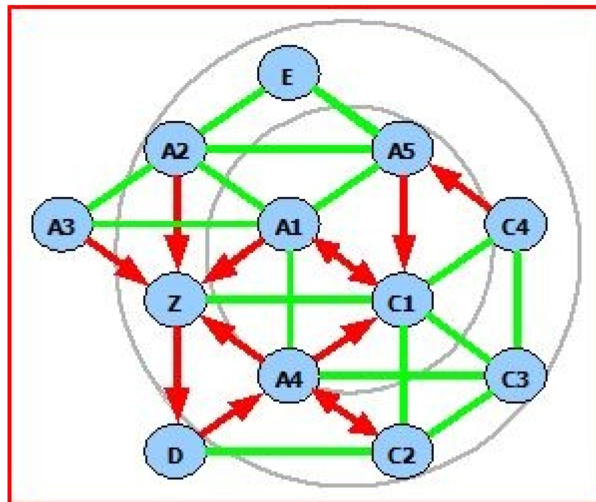
Initiative ergreifen	Kunden, Mitarbeiter (Schüler, Klienten, etc.) und Vorgesetzte mit Ideen überzeugen und gewinnen; Ziele vereinbaren, klare Vorgaben machen; Ergebnisse einfordern, Gespräche und Sitzungen aktiv mitgestalten
Delegieren	sich selbst auf Wesentliches konzentrieren, die Fähigkeiten aller Beteiligten entwickeln, Mitarbeiter (Schüler, Klienten, etc.) durch Aufgaben herausfordern und aufwerten, Rückdelegation nicht hinnehmen
Verhandeln	sachlich und problemorientiert verhandeln, den Partner dabei fair behandeln und realistische Lösungen anstreben; keine Verlierer zurücklassen
Entscheiden	klar und eindeutig, auf der Basis von Informationen entscheiden; erkennen, wann Einzel- und wann Team-entscheidungen sinnvoll sind
Fördern	die Qualität der Mitarbeiter (Schüler, Klienten, etc.) erkennen und entsprechend fördern; Erfolgsmöglichkeiten bieten, persönlichen Erfolg mit Unternehmenserfolg verbinden
Beurteilen	faire, glaubhafte, sachliche Beurteilung von Leistungen, Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter (Schüler, Klienten, etc.); mit Fehlern konstruktiv umgehen, wirksam kritisieren und anerkennen
Informieren	regelmäßig Gespräche mit Mitarbeitern (Schülern, Klienten, etc.) führen; aktuell, relevant und kurz informieren
Kommunizieren	mit den Mitarbeitern (Schülern, Klienten, etc.), Kollegen und Vorgesetzten offen und direkt reden; die Gesprächsbereitschaft auch in schwierigen Situation aufrecht erhalten.

(Quelle: Graf-Götz & Glatz 1998: Organisation gestalten)

10. ***Gedankenexperiment*** anhand einer Gruppe von 12 Personen:

Eine sehr trickreiche Problematik besteht, wenn eine vielschichtige Mobbing-Situation entstanden ist, z.B. Mobbing-Ketten, Ping-Pong-Dynamik, zwei konkurrierende "Masterminds". Dies tritt häufiger auf als es vermutet wird. Deswegen ist in solchen Fällen der Aspekt der Gruppendynamik entscheidend.
Die Kreise stellen das Maß für den ***sozialen Status*** der Gruppenmitglieder in der Gruppe dar.
In dem Fall soll davon ausgegangen werden, dass die Gruppe nicht kurzfristig aufgelöst werden kann.

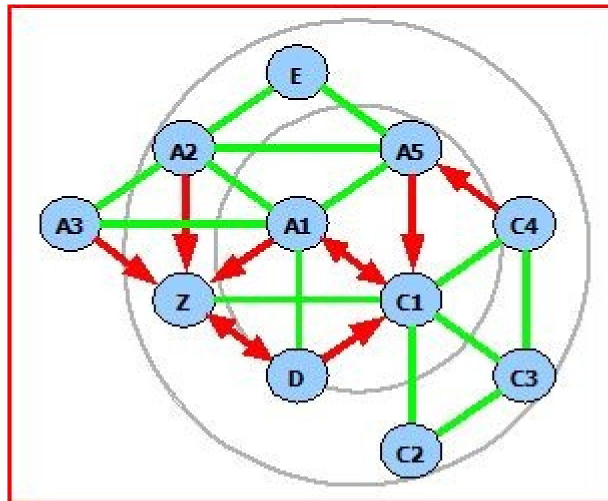
Die vertrackte Ausgangssituation in der "Mobbing-Gruppe":



Im Zentrum stehen A1 und C1, die von außen als "die zwei Schurken" betrachtet werden.

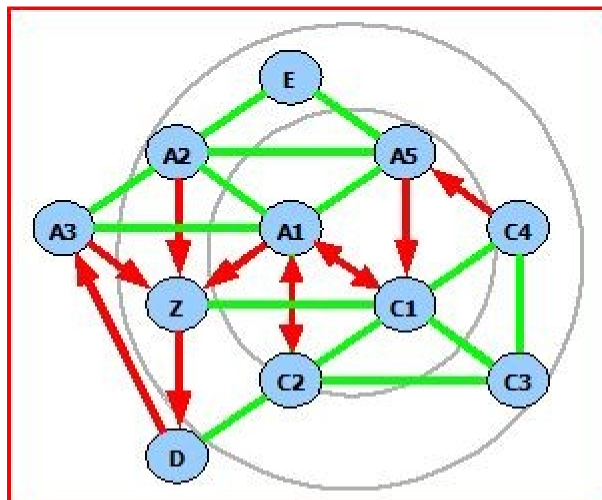
- Es liegt nahe, dass A1 nur gute fachliche Leistungen bringt, weil er A5 und A4 für sich arbeiten lässt.
- A3 und D sind also ***Außenseiter***, wobei sie keinesfall die gleiche Position in der 'Hackordnung' haben.
- Der ***Sündenbock*** Z lädt den geballten Druck auf das deutlich schwächere Gruppenmitglied D ab.
- A1 ist der ***Rädelsführer***, der seine Verbündeten A2, A4 und A3 gegen das Opfer Z aufhetzt.
- Es liegt nahe, dass sich Z bisher nie an ***Kavaliersdelikt***en beteiligt hat, z.B. nie jemanden bei Klassenarbeiten abschreiben ließ oder seine Hausaufgaben-Ergebnisse abschreiben ließ.
- A4 → Z → D → A4 ist ein "Hack-Zyklus", obwohl A4 wesentlich mehr zu sagen hat als D, weil D nur in eine Richtung 'austeilt', während der 'Haudegen' A4 in drei Richtungen 'austeilt'.
  Der erweiterte "Hack-Zyklus" lautet: A4 → C1 → A1 → Z → D → A4
  (Nebenbei bemerkt: Das Phänomen "upward mobbing" gibt es z.B. auch bei Hühnern.)
- C1 ist vermutlich eine Kombination von 'Ermittler' und 'Staatsanwalt' mit einem '***Helfersyndrom***', der sehr belastbar ist und es für unwürdig hält, auf Gruppenmitglieder einzuhacken, die schwächer als A1 sind.
  Die Beziehung von C1 und Z wird v.a. von Außenstehenden leicht als ***Co-Abhängigkeit*** gedeutet.
- A1, A4, A5 blocken jeden Versuch der ***Metakommunikation*** von C1 als misstrauisches und oberschlaues Herumgefasel und als Ausweichen ab.
- E erscheint als neutral, dürfte aber eher ein unauffälliger ***Mitläufer*** sein, der gegenüber Dritten nicht in Verruf geraten will, aber trotzdem nicht auf gewisse Vorteile verzichten will.
- C3 und A2 sind neben C1 und A1 die Gruppenmitglieder, die am besten integriert sind:
- Sie stehen jeweils in positiver Beziehung zu 4 Gruppenmitgliedern.
- C3 spioniert vermutlich zeitweise über A4 die Strategien von A1 aus, selbst wenn diese Spionage vermutlich in beide Richtungen läuft.
- A5 ist zwar Verbündeter von A1, will sich aber seine Finger nicht an Z schmutzig machen und hackt dafür gemeinsam mit A1 auf C1 ein.
- C4 hackt mit Deckung von C1 und C3 auf A5 ein, ist also der 'Gegenmobber'.

Variante 1: A4 wird ohne zusätzliche Maßnahmen vom Lehrer/ Trainer aus der Gruppe entfernt:



- D rückt vermutlich an die Stelle von A4, weil diese Position sehr verlockend erscheint.
- D wird sich wegen seiner bisherigen Schwäche eher an A1 anlehnen, um nicht von den zwei Seiten Z und A1 beschossen zu werden, ohne dabei gute Rückendeckung zu haben.
- D dürfte dann dazu bereit sein, mit A1 gemeinsam gegen C1 vorzugehen.
- Im selben Moment wird D wahrscheinlich den Kontakt zu C2 abbrechen, weil D inzwischen einen deutlichen Statuswechsel erfahren hat. Auch C2 wird kein Interesse mehr an der Beziehung haben,
- Weil D jetzt direkt auf den Verbündeten C1 einhackt.
- Damit verändert sich der "Hack-Zyklus": A1 → Z → D → C1 → A1, so dass C1 als Täter wahrgenommen wird, während A1 sich 'lediglich verteidigt' und den 'Druck weiterleitet'.
- C3 ist jetzt relativ bedeutungslos, solange D nicht als strategischer Informant benutzt werden kann.
- Außerdem haben jetzt C3 und C2 jeweils einen Verbündeten weniger.

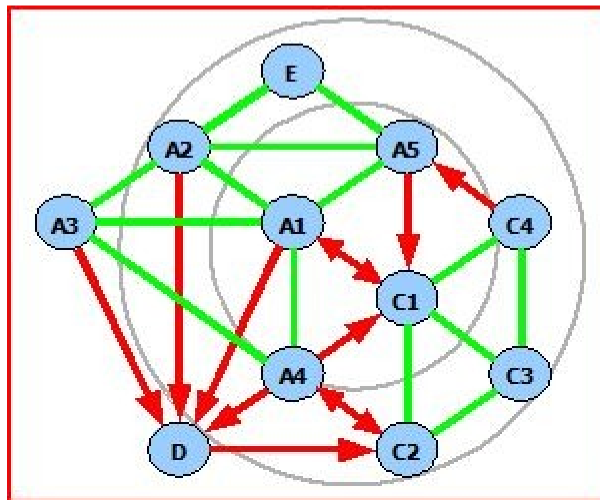
Variante 2: C2 rückt an die Stelle von A4:



- So etwas muss mit guter Vorbereitung arrangiert werden:
  C2 wird zuerst für die neue Position fit gemacht und erst dann A4 aus der Gruppe entfernt.
- C2 dürfte daran interessiert sein, die positive Beziehung zu D aufrecht zu erhalten.
- C2 wird aber auch D dazu auffordern, seinen Druck am "Außenseiter-Kollegen" A3 auszulassen.
- C2 wird sich gemeinsam mit C1 Schlammschlachten mit A1 liefern, aber nicht auf Z einhacken.
- C1 wird "nur noch" von A1 und A5 angegriffen.
- Es herrscht ein Gleichgewicht der Mächte. Allerdings kann genau dadurch die Risikobereitschaft so stark ansteigen, dass C1 & C2 und A1 & A2 bereit sind das ***Spiel mit dem Untergang*** zu spielen.

Ohne vorbereitende Schritte dürfte es sicherer sein, die eher unbedeutende Hintergrundfigur A3 wegen ungenügender Leistung zu entfernen, so dass Z einen Angreifer weniger hat.

Variante 3: Z wird aus der Gruppe entfernt:



- Dann würden nämlich A1, A2, A3, und jetzt auch A4 auf D einhacken.
- Bezüglich der fachlichen Leistung macht es einen deutlichen Unterschied, ob A3 oder D versagt:
  Bei A3 heißt es dann, er habe so einen Firlefanz nicht nötig, weil er einfach ein cooler Typ ist, der im Leben immer irgendwie durchkommt. D wird aber bei gleichem Versagen als 'Loser' verachtet.
- A4 wendet sich wahrscheinlich von C3 ab und lässt sich lieber von A3 unterstützen.
- Es gilt jetzt als bewiesen, dass die Beziehung von C1 und Z eine ***Co-Abhängigkeit*** war, solange C1 nicht mit D sympathisiert.
- Wenn dann D wegen seiner schwachen fachlichen Leistung entfernt wird, tritt C2 an seine Stelle.
- Es kann leicht passieren, dass D den geballten Druck auf C2 weiter leitet.
- A1 hat sein Ziel vollständig erreicht: Die soziale Isolation von D ist perfekt, und es ist nur eine Frage von wenigen Wochen, bis D von der Bildfläche verschwindet und dann C2 an die Reihe kommt.
- In diesem Fall wird die Beziehung von C1 und C2 sehr schnell als ***Co-Abhängigkeit*** umgedeutet.

Die Kommunikation zwischen D und C2 sieht dann etwa so aus:
D: "*Du hast als mein einziger Freund nicht verhindert, dass das Mobbing-Team mich als Ersatz für Z genommen hat. Das will ich dich jetzt mal ganz deutlich spüren lassen. Du Verräterschwein!*"
C2: "*Hey, bitte, dafür kann ICH doch nichts! Das macht mich jetzt wirklich fertig. Lass mich bitte in Frieden!*"
In diesem Sinne stellt sich nun heraus, dass die Beziehung von C2 und D eine ***Co-Abhängigkeit*** war.
Die nächste Schlussfolgerung wird sein, dass sämtliche Beziehungen von C1, C2, C3 und C4 Co-Abhängigkeiten sind, während die Beziehungen im Mobbing-Team 'natürliche Sympathien' sind. ("*Ja, bei uns ist das etwas ganz anderes.*")
Es ist deutlich eleganter und gesellschaftsfähiger, die Mitglieder der 'feindlichen Allianz' 'co-abhängig' zu nennen als die selbst gezüchtete ***Verschwörungstheorie*** zu offenbaren.
Nach dem Abgang von D wird es eine interessante Herausforderung für die Mobber sein, die zwei Allianzen von C2 mit geballter Hinterhältigkeit auszuhebeln.

Die ebenso fatale Lösung wäre, C1 zu entfernen, wofür bei guter fachlicher Leistung kein Anlass bestehen dürfte.
In diesem Fall wäre A1 sofort der absolute Herrscher, der dann bald darüber entscheidet, ob der Lehrer/ Trainer das nächste Mobbing-Opfer wird. ("upward mobbing")

Es dürfte klar sein, dass im Fall einer solchen von Mobbing regelrecht 'verseuchten' Gruppe folgendes zu tun ist: möglichst zügig und planmäßig die einzelnen Gruppenmitglieder auf andere Gruppen verteilen, die bereits gegen Mobbing 'immunisiert' worden sind. Trotzdem sollte das Thema Mobbing in den Zielgruppen eindeutig thematisiert werden und mindestens ein Ansprechpartner für den "Mobboholiker" bereit gestellt werden.

Variante 4: Optimaler Zustand aus der Sicht vom *Rädelsführer* A1:

A1: "*Hey kommt, lasst uns doch mal **Big Brother** spielen, damit dieses ganze Gedöns hier nicht so langweilig ist!*"

In diesem Fall hat der Mobber sein Ziel absolut erreicht:

- Die Gruppenmitglieder haben mit sehr wenigen Ausnahmen keine positive ***soziale Beziehung*** untereinander, sondern ausschließlich zum Mobber. ***Bündnis**se* werden nur mit ausdrücklicher Erlaubnis von A1 geduldet. A4 hat als Stellvertreter von A1 eine durch A1 'moderierte Beziehung' zu den Verbündeten A2 und A5. Diese Personen müssen gegenüber A1 über jede konstruktive ***soziale Interaktion*** Rechenschaft ablegen. Die ***Diktatur*** funktioniert bestens, so dass freie Bahn für ***Psychoterror*** und ***Anarchie*** besteht, so wie es etwa in der ***Französischen Revolution*** der Fall gewesen ist.
- C1 erscheint eindeutig als 'Teufelchen', das irgendwelche ***Minderwertigkeitskomplexe*** überkompensieren will und trotz seiner miserablen Position A1 ständig zum ***Spiel mit dem Untergang*** auffordert.
- Der ***Rädelsführer*** legitimiert seine ***soziale Rolle*** durch die blühende ***Anarchie***, die sich um ihn herum abspielt. Sein Motto lautet: "*Es braucht ja schließlich jemanden, der hier halbwegs für Ordnung sorgt.*" Diese Situation bestätigt in voller Breite seine bisherige Lebenserfahrung.
- Von A1 vor die Frage gestellt "*Willst du Freund oder Feind sein?*", hat der ***Mitläufer*** E klein beigegeben. Der Kompromiss besteht nun darin, dass E fachliche Leistungen für A1 erbringt, dafür aber nicht gezwungen wird, andere Gruppenmitglieder anzugreifen. A1 verkauft diesen Deal nach außen hin so, dass er schließlich dafür gesorgt habe, dass der '***Außenseiter***' E in die Gruppe integriert ist und nicht noch zum zweiten ***Sündenbock*** gemacht wird.
- A1 macht sich jetzt nicht mehr die Finger an Z schmutzig und gibt sich dafür als jemand aus, der sich nur mit ebenbürtigen Rivalen abgibt.
- A1 strickt ein Netz von "Doppelbindungen", indem er z.B. den 'neutralen' E beauftragt, Z 'aufzuklären': "*C1 hat dich nicht verlassen, weil ER treulos ist, sondern weil DU gestört und asozial bist. C1 ignoriert dich, weil er es gut mit dir meint. Er möchte dir auf diese Weise dein ständiges Fehlverhalten 'spiegeln', damit du endlich normal wirst. Und außerdem hat er damit erreicht, dass A1 dich schont.*" (***Doppelbindungstheorie***)
- A1 inszeniert sich quasi als der gutherzige 'Zar Nikolaus', während A4 sein 'Knecht Ruprecht' ist.
- A1 'moderiert' die Beziehung von A4 zu A2 und A5, "*weil ja sonst dort auch noch Terror entstehen würde*".
- A4 ist jetzt der 'Haudegen' schlechthin, der A1 bei Abwesenheit vertritt.
- A1 bewirkt unter den Gruppenmitgliedern ***soziale Isolation*** nach dem Motto "***Teile und herrsche!***".

Schlussbemerkung zum *Gedankenexperiment*:

Abschließend soll gesagt sein, dass es aus ethischen Gründen auf KEINEN Fall vertretbar ist, Mobbing zu tolerieren oder sogar zu fördern, nur um die hier dargestellen Effekte zu bestätigen oder zu widerlegen. Der wichtigste Grund ist folgender: Ein solches Fallbeispiel könnte sich schnell zum gnadenlosen 'Fallbeil-Spiel' entwickeln.
Wem bei diesen Darstellungen NICHT übel geworden ist, sollte sich noch einmal genau überlegen, ob nicht z.B. Ägyptologie oder Fahrzeugtechnik gegenüber Pädagogik doch die bessere Wahl wäre.

11. Zusammenfassung in 12 Thesen mit Wikipedia-Links:

1. ***Mobbing*** bedeutet gezieltes Erzeugen und Aufrechterhalten von ***Konflikt***en in einer ***sozialen Gruppe***.
2. Mobber praktizieren oft eine ***selbstwertdienliche Verzerrung*** von Ursachen und Zusammenhängen (Stichwort ***Kausalattribuierung***) und neigen schnell dazu, intensive ***Feindbild***er zu entwickeln und auf subtile Weise ***Eifersucht***, ***Konflikt***e, ***Psychoterror***, ***Korruption***, ***Anomie*** und ***Anarchie*** zu erzeugen.
3. Mobber halten selten etwas von ***Transparenz*** als wesentlicher Voraussetzung für ***Demokratie*** - außer wenn es in einzelnen Fällen ihrer Mobbing-Strategie entgegenkommt.
   Der ***Machiavellismus*** passt viel eher in ihr Konzept, selbst bzw. gerade wenn dies absolut bestritten wird: Zuerst die anderen Gruppenmitglieder schwächen, und dann ***Gruppenzwang*** (Konformitätsdruck) erzeugen.
4. Die ***Angst*** bzw. ***Furcht***, selbst ein Mobbing-Opfer zu werden, erzeugt ***Mitläufer*** und führt zu einer ***Schweige-spirale***, mit welcher sich die Mobber "Definitions-***Macht***" verschaffen, somit bestehende Grundsätze unterlaufen (***Subversion***), die ***Gruppendynamik*** kontrollieren und schrittweise eine Art ***Diktatur*** errichten.
5. Mobber haben ein negatives ***Menschenbild***. Durch ***selbsterfüllende Prophezeiung***en erzeugen sie den Beweis, dass das Opfer der eigentlich Übeltäter ist. ***Toleranz*** ist für sie ein taktisches Lippenbekenntnis.
6. Mobber wollen mit sehr wenig Aufwand viel erreichen und praktizieren daher ***Trittbrettfahrerverhalten***.
7. Obwohl Mobbing ein gezielter Angriff auf die ***Menschenwürde*** ist, gilt es meist als ***Kavaliersdelikt***.
   Mobbing ist häufig der Ausgangspunkt für andere Formen von ***Kriminalität***.
8. Ziele der ***Aggression***, von den Mobbern als ***Rache***, ***Vergeltung*** oder ***Präventivschlag*** verstanden, sind:
   - das Opfer in die ***soziale Isolation*** zu treiben,
   - das Opfer als ***Außenseiter*** und ***Sündenbock*** zu brandmarken (***Stigmatisierung***),
   - seinen ***soziale***n ***Status***, seine ***Identität*** und seine ***Menschenwürde*** zu nachhaltig zu beschädigen,
   - beim Opfer ***Konzentrationsstörung***en und ***Panikattacke***n zu erzeugen, die zu Abmahnungen etc. führen
   - das Opfer zu abweichendem Verhalten (***Devianz***) zu bewegen,
   - das Opfer in die Ausweglosigkeit (M. Seligman 1967: ***erlernte Hilflosigkeit***) hineinzuführen,
   - und damit schließlich das Opfer in eine schwere ***Depression*** zu treiben
9. Mittel der ***Aggression*** sind: ***Verleumdung***, ***Drohung***, ***Diskriminierung***, ***Provokation***, ***Verachtung***, ***Erpressung***, ***Gewalt***, und ***Diebstahl***. Oft wird das Prinzip der ***Klassische***n ***Konditionierung*** angewendet, um das Opfer zu ausfälliger Überreaktion (***Devianz***) zu 'erziehen', die den Täter dann als ***Opfer*** erscheinen lassen. Die ***Doppelbindungstheorie*** erklärt dabei viele paradoxe Phänomene.
10. Mobber haben oft gravierende ***Minderwertigkeitskomplex***e, ***Langeweile***, ein instabiles ***Selbstkonzept*** und deutliche Mängel an ***Schlüsselqualifikation***en und ***Kompetenz***, den sie durch ***Überkompensation*** zu bewältigen versuchen, indem sie sich in ***Sadismus*** selbstverwirklichen. Im Zweifelsfall sind sie eher dazu bereit, das ***Spiel mit dem Untergang*** zu spielen als sich als Mobber entlarven zu lassen.
11. Demokratischer ***Führungsstil*** ist immer noch die beste Mobbing-Prävention, vor allem wenn dieser Stil im idealen Fall von den beteiligten Lehrkräften, von den ***Bezugsperson***en (z.B. Eltern), von Bezugsgruppen (z.B. Vereinen) und von "heimlichen Miterziehern" (v.a. ***Massenmedien***) im Wesentlichen konsistent und konsequent mitgetragen wird, so dass in ausreichendem Maß ***Autorität*** und ***soziale Kontrolle*** vorhanden ist, um ***gewaltfreie Kommunikation*** zu bewirken, um die Einhaltung grundlegender Normen beim ***Konflikt-management*** zu bewirken, und um die ***soziale Gruppe*** zur ***Gemeinschaft*** (F. Tönnies 1887) zu entwickeln.
    Echte ***Autorität*** bedeutet daher liebevolle Strenge, ihre Methode ist Unterstützung & Herausforderung, und ihr Resultat ist ***Loyalität*** und ***Vertrauen*** zum Lehrer/ Trainer als auch zu den Mitschülern/ Kurskollegen.
    In einer echten ***Gemeinschaft*** ist ***Akzeptanz*** entscheidender als ***Toleranz***. In einer solchen Gemeinschaft wird daher kein Mitglied als entbehrlich empfunden, außer es liegen triftige nachvollziehbare Gründe vor.
12. Die aussagekräftigsten und differenziertesten Erklärungsansätze sind folgende:
    - ***Entscheidungstheorie*** & ***Handlungstheorie***
    - Theorie der ***Klassische***n ***Konditionierung*** & ***Assoziationspsychologie***
    - Persönlichkeitspsychologie & Attributionsforschung
    - ***Entwicklungspsychologie***
    - ***Individualpsychologie***

12. Fragen zur Selbstkontrolle und zum Weiterdenken:

- Sind bestimmte burschikose, 'ruppige' Umgangsformen bereits ***Mobbing***? ("*Was sich liebt, das neckt sich.*")
- Handelt es sich auch um Mobbing, wenn es dabei keine Unterlegenen gibt?
- Wie kann es sein, dass Mobber sich selbst gemobbt fühlen?
- Warum klingen die Aussagen des Sorgenkindes (d.h. des Opfers) meistens so unglaubwürdig?
- Wie kann es sein, dass ich als Lehrkraft von den wesentlichen Vorfällen nie etwas mitbekomme?
- Wieso verhält sich das Sorgenkind so seltsam in seinem sozialen Umgang?
- Wieso ist das Sorgenkind jetzt schon zum zweiten Mal in die Psychiatrie eingeliefert worden?
- Ist denn jeder, der sich zum Einzelgänger entwickelt, automatisch ein Mobbing-Opfer?
- Wiese glaubt kaum jemand im Umfeld des Sorgenkindes, dass alles so schlimm sein soll?
- Ist ein Mobbing-Opfer nicht selber schuld an seinem Schicksal, wenn es eher ein Einzelgänger ist?
- Wie kann es sein, dass das Sorgenkind so extrem ausfällig auf geringfügige Neckereien reagiert?
- Wieso haben die angeblichen Mobber meistens glaubhafte Gegenbeweise?
- Wie kann es sein, dass Leute, die sich als sensibel und mitfühlend darstellen, Mobber sind?
- Macht es Sinn, das Sorgenkind aus der Gruppe vorübergehend oder endgültig zu entfernen?
- Weshalb erscheinen oft angebliche Mobber auf den ersten Blick so sympathisch, witzig, und engagiert?
- Sind Soziogramme nicht viel zu umständlich, um Einblick in die Situation zu bekommen?
- Wieso scheitern denn die Methoden der Streitschlichtung bei jedem Mobbing-Fall so gnadenlos?
- Kann eigentlich ein "Mobboholic" von seiner Sucht wegkommen?
- Stimmt die ***Frustrations-Aggressions-Hypothese*** (J.S. Dollard 1939) etwa nicht, wonach das vermeintliche Opfer den Täter quasi provoziert ("frustriert") und dann dieser sogenannte Täter natürlich zurückschlägt?
- Ist Gegenmobbing nicht genauso schlecht wie Mobbing? ***Aggression*** bleibt doch Aggression. Oder?
- Wie kann es nur sein, dass ich als Pädagoge nach der Bestrafung des Drahtziehers abgestraft werde?
- Was sollen entschuldigte oder unentschuldigte Fehlzeiten mit Mobbing zu tun haben?
- Mobber sind meistens fleißig, ehrlich, aufgeschlossen und fachlich kompetent, dafür aber dumm. Richtig?
- Wie kann es passiert sein, dass ich als friedfertige Lehrkraft, die einen guten Unterricht geben will, ohne Absicht einen deutlichen Beitrag zum Mobbing geliefert habe?
- Ist nicht ***Mobbing*** so ein Modewort? Ich glaube, früher hat man das "***Streich***e aushecken" genannt.
- Wozu soll ich als Pädagoge liebevolle Strenge praktizieren? Übrigens: Ist das nicht ein Widerspruch in sich?
- Langt es nicht, wenn ich zu meinen Schülern/ Kursteilnehmern gut bin und an das Gute in ihnen glaube?
- Leiden Personen, die Mobbing-Opfern aus ihrer Situation heraushelfen wollen, unter ***Co-Abhängigkeit***?
- Wer im dargestellen Fall ist wirklich co-abhängig, und zwar in welcher Hinsicht?
- Wieso muss ich regelmäßig die Klasse (den Kurs) zusammenbrüllen, damit ein bisschen Ruhe entsteht?
- Wieso dauert die sogannte Machtkampfphase in der ***Gruppendynamik*** jetzt schon bald ein ganzes Jahr?
- Wie kann es geschehen, dass Mobbing eingedämmt wird, indem informelle (ungeplante) Gruppendynamik durch formelle (geplante) Gruppendynamik – d.h. durch ***Teamrollen*** mit ***Job-Rotation*** – ersetzt wird?
- Besteht die Möglichkeit, dass Mobber ihre Grundhaltung ändern? Und wenn ja, was kommt da in Frage?
- Wie kann es passieren, dass ein Mobbing-Opfer selbst in anderweitige Mobbing-Aktivitäten verstrickt ist?

13. Verwendete und weiterführende Literatur:

- Axel Esser & Martin Wolmerath (2001): Mobbing
- Oswald Neuberger (1994): Mobbing
- Holger Wyrwa (2006): Mobbt die Mobber!
- Barbara Gockel (2001): Mobbing aus pädagogisch-systemischer Perspektive
- Christa Kolodej (2005): Mobbing
- Ralf Brinkmann (2002): Mobbing, Bullying, Bossing
- Horst Kasper (1998): Mobbing in der Schule
- BAuA (2002): Der Mobbing-Report